



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Effektregnskab for nordjyske statsanerkendte museers innovationsprojekter - fællesrapport

Mark, Stine

Publication date:
2012

Document Version
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Mark, S. (2012). *Effektregnskab for nordjyske statsanerkendte museers innovationsprojekter - fællesrapport*. Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Effektregnskab for nordjyske statsanerkendte museers innovationsprojekter - fællesrapport



AALBORG UNIVERSITET

Effektregnskab for nordjyske statsanerkendte museers innovationsprojekter - fællesrapport

Forskningsrapport · 37 · 2012

© 2012 Institut for Læring og Filosofi og Stine Mark

ISBN 978-87-93058-02-6 (e-book)

Rapporten er udarbejdet for KulturarvNord

Udgivet af

Institut for Læring og Filosofi
Aalborg Universitet
Sohngaardsholmsvej 2
DK 9000 Aalborg
Tel +45 – 9940 9950 – Fax +45 - 9815 6542
learning@learning.aau.dk
www.learning.aau.dk

Indhold

Indhold.....	2
Forord	3
Oplevelsesøkonomisk effektivitet.....	4
Innovationsprojekternes formål.....	6
Økonomiske og menneskelige ressourcer.....	7
Økonomisk støtte, egne medarbejdere og konsulenter	7
KulturarvNord	7
Resultater	9
Teknologi og brugertilfredshed	9
Effekter	10
Lokalområdet og samfundet	10
Eksternt samarbejde.....	10
Brugerrettede og samfundsmæssige effekter.....	11
Konklusion	12
Litteratur.....	13

Forord

Fællesrapporten for museernes innovationsprojekter samler op på effektregnskaberne, som er udarbejdet for hvert af de fem projekter, hhv. *Museet som kulturøkonomisk drivkraft i yderområdet*, *Digitales II – Det svære valg*, *Skagen Odde Interaktions Projekt*, *Rubjerg Knude – formidling af naturen med edutainment og sansning* samt *Netværksplatform til kulturarvsklynge Nordjylland* (INCEVIDA 2012a; INCEVIDA 2012b; INCEVIDA 2012c; INCEVIDA 2012d; INCEVIDA 2012e).

De fem rapporter og fællesrapporten er udarbejdet af forskningscenteret INCEVIDA, Aalborg Universitet 2012. Rapporten er gennemført i et samarbejde mellem INCEVIDA, KulturarvNord og de medvirkende museer; Skagens Museum, Bangsbo Museum¹, Skagen By- og Egnsmuseum samt Vendsyssel Historiske Museum & Arkiv.

Effektregnskaberne tager udgangspunkt i en model for oplevelsesøkonomisk effektvurdering, som er udviklet af ApEx i samarbejde med Manto A/S og InViO (Jessen m.fl. 2011). Der er blevet foretaget interviews/afholdt møder med projekternes nøglepersoner fra museerne og personer med indgående viden om KulturarvNord. Desuden har der været adgang til forskelligt materiale vedrørende projektet, herunder projektregnskaber, projektansøgninger, projektrapporter, statistisk materiale og evalueringer.

¹ Efter fusion af Skagen By- og Egnsmuseum, Sæby Museum og Bangsbo Museum hører de nu alle under Nordjyllands Kystmuseum.

Oplevelsesøkonomisk effektivurdering

Effektregnskaberne for museernes innovationsprojekter tager udgangspunkt i en model for effektivurdering af oplevelsesøkonomiske projekter udviklet af ApEx i samarbejde med Manto A/S og InViO (Jessen m.fl. 2011).

Ifølge modellen effektivurderes oplevelsesøkonomiske projekter bedst ved at se på projekters *ressourcer*, *aktiviteter*, *resultater*, *brugerrettede effekter* samt *samfundsmæssige effekter* og sammenhængen mellem disse jf. nedenstående model.

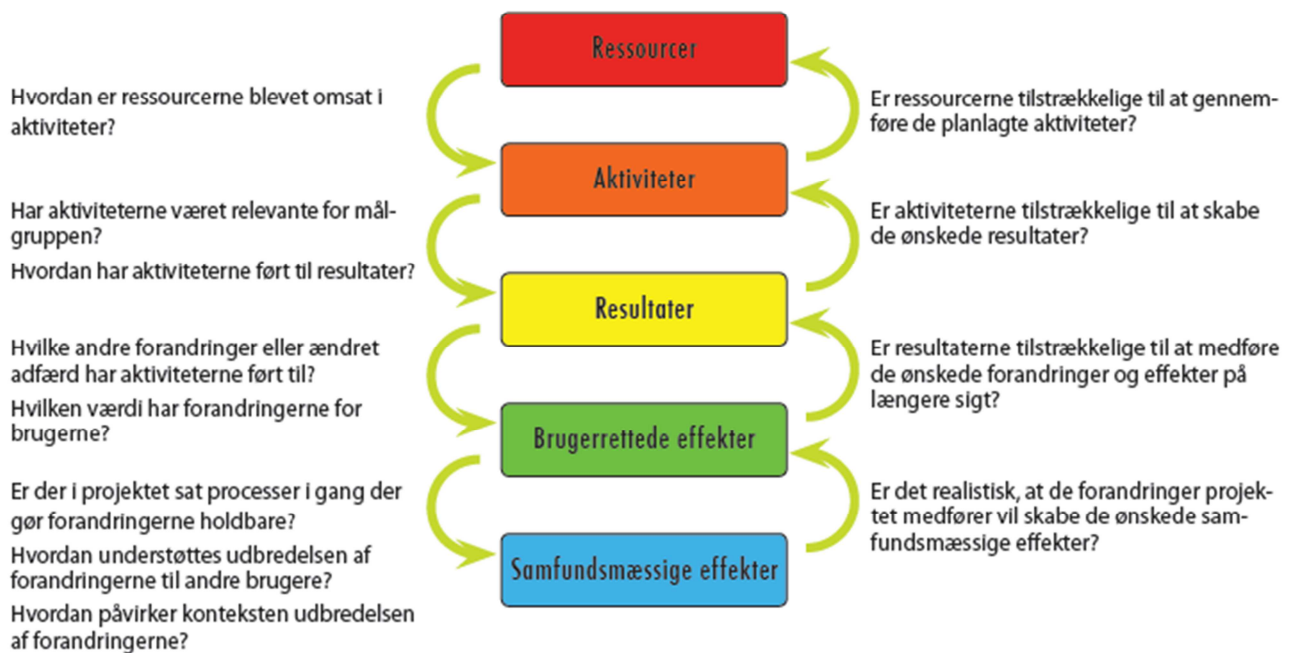
Ressourcer: dækker i denne sammenhæng over de forudsætninger, der betinger, at projektet kan realiseres, herunder økonomi i form af penge og tid, viden og kompetencer, teknologi, netværk og samarbejdspartnere.

Aktiviteter: omhandler de midler, der er til rådighed ift. opnåelse af de ønskede resultater og effekter, herunder eksempelvis workshops, konferencer, undersøgelser og analyser til konceptudvikling, kommunikation og videnopsamling.

Resultater: er konkrete produkter, som skabes via projektets aktiviteter.

Brugerrettede effekter: resultaterne af et projekt er en forudsætning for de brugerrettede effekter, som realiseres for målgruppen, herunder 'Økonomisk vækst' i form af eksempelvis højere omsætning, nye arbejdspladser, nye virksomheder, ny kapital og øget transport; 'Konkurrencekraft' som for eksempel innovation, nye produkter eller services, nye organisationsformer, nye samarbejdsformer, netværk og klynger; 'Attraktivt sted', hvilket omhandler gode oplevelsestilbud, udvikling af by/landskabsrum, styrket socialt fællesskab. Endelig kan brugerrettede effekter omhandle forbedring af rammevilkår for aktører inden for oplevelsesøkonomien.

Samfundsmæssige effekter dækker over dels regionaløkonomiske (iværksætteri, kreativitet, øget bosætning, attraktionskraft for erhvervslivet forstået som tiltrækning og fastholdelse af virksomheder, øget konkurrencedygtighed, effektivisering og internationalisering) og dels kulturelle effekter (dannelse, mening, identitet, sammenhængskraft i samfundet, øget velfærd og livskvalitet samt mangfoldighed) af projektet afhængigt af projektets formål.



Model for kriterier til effektivitet (Jessen m.fl. 2011: 25).

Effektivitetserne af museernes innovationsprojekter tager som nævnt udgangspunkt i den beskrevne model. Til effektivitetserne er de elementer i modellen, som er relevante for de konkrete projekter, anvendt.

Innovationsprojekternes formål

Museernes innovationsprojekter bestående af *Museet som kulturøkonomisk drivkraft i yderområdet*, *Digitales II – Det svære valg*, *Skagen Odde Interaktions Projekt* samt *Rubjerg Knude – formidling af naturen med edutainment og sansning* er formuleret og gennemført med hver deres specifikke projektbeskrivelser og formål tilpasset lokal kontekst, behov og ønsker. Projekternes overordnede formål er dog meget enslydende; Samlet for innovationsprojekternes formål gælder det, at museerne med deres projekter ønskede at udvikle ny, innovativ formidling af kunst- og kulturhistorie og derved skabe lærende oplevelser for de besøgende ved hjælp af ny teknologi. Endvidere var et sigte med projekterne at skabe øget samarbejde mellem museer i KulturarvNord samt mellem museerne, lokalt turisterhverv, erhvervsliv, kulturliv og vidensinstitutioner. Dermed var hensigten at skabe grobund for vækst i lokalområderne og positionere museerne som væsentlige og banebrydende aktører ift. skabelse af kulturøkonomisk vækst (Bangsbo Museum 2008a; Skagen By- og Egnsmuseum 2008; Skagens Museum 2007; Vendsyssel Historiske Museum 2007).

Samtidig med museernes innovationsprojekter blev også projektet *Netværksprojektet - Netværksplatform til kulturarvsklynge Nordjylland* igangsat som samlende støttefunktion for projekterne og fremtidige projekter i regi af museumsnetværket KulturarvNord (KulturarvNord 2008). Støttefunktionens formål var at etablere en fælles HR-funktion for medlemsmuseerne omfattende e-læring, træning, kurser og konsulentstøtte. Yderligere var målet at udvikle og implementere en IKT-plattform bestående af interaktive medier og kommunikationsredskaber, som skulle sikre tilgængelighed og udvikling af museernes oplevelseskompetencer. Projektet sigte var endvidere effektivisering af netværksprojektet og tilhørende innovationsprojekter samt systemvurdering af IKT-plattformen med henblik på udvikling og effektivisering af museernes IKT-anvendelse. Endelig sås projektet som en afgørende forudsætning for gennemførelse af museernes innovationsprojekter, og dermed forventedes projektet at aflede kulturøkonomisk vækst i yderområder i form af en forøgelse af den turistmæssige omsætning, en positiv virkning på bosætningen samt et styrket samspil mellem museerne, vidensinstitutioner og turisterhvervet (BangsboMuseum 2008b: 21-22).

Økonomiske og menneskelige ressourcer

Økonomisk støtte, egne medarbejdere og konsulenter

Museernes innovationsprojekter varierer meget i størrelse, dvs. økonomi og igangsatte tiltag. Alle projekterne er støttet af vækstforum, som har bevilliget ca. 50 % af midlerne til projekternes respektive udgifter. Resterende udgifter har museerne dækket via diverse fondsstøtte samt egenfinansiering i form af arbejdstimer.

For alle projekter gælder, at de indgik i forskellige samarbejdsnetværk bestående af museer samt offentlige og private virksomheder såsom kommuner, turistforeninger, teknologi/medieleverandører og vidensinstitutioner.

Generelt vurderer museerne, at de har haft tilstrækkelige økonomiske ressourcer til at gennemføre de ønskede tiltag. En del af projekterne er dog trukket ud ift. de oprindelige tidsplaner, og der er søgt ekstra midler hjem. I løbet af arbejdet med innovationsprojekterne har museerne opnået stort overblik over hvilke teknologiske og projekttekniske kompetencer, der er behov for i forbindelse med udførelse af de ønskede tiltag, hvilke af disse kompetencer, der er til stede internt på museerne, hvilke kompetencer, der bedst rekvireres eksternt og fra hvilke leverandører og samarbejdspartnere. I løbet af projekterne har der desuden fundet en forventningsafstemning sted ift. såvel forholdet til leverandører som øvrige samarbejdspartnere. Der er også kommet fokus på projektansatte medarbejdere og de tilhørende udfordringer og muligheder, denne form for ansættelser giver. Et vilkår for projektansatte er, at disse folk har museerne glæde af, så længe projektet kører og ikke derefter. Det kan ses som værende problematisk, at de projektansatte tager viden med sig ud af projektet, en viden som medarbejderne, der står tilbage på museerne, kommer til at mangle. Projektansættelser ses som en arbejdsform, der i stigende omfang vil blive et vilkår i arbejdet på mange museer.

KulturarvNord

Museumsnetværket KulturarvNord (KAN) (KulturarvNord 2008) eksisterede ikke i innovationsprojekternes indledende faser men blev etableret i løbet af projektperioden. Forløberen for KAN 'Museerne på Toppen' (Thøgersen 2006) var med til at igangsætte den projektorienterede arbejdsform på museerne, hvilket resulterede i innovationsprojekterne og stiftelsen af KAN.

Netværksprojektet - Netværksplatform til kulturarvsklynge Nordjylland er som tidligere nævnt tænkt som centrum for de øvrige innovationsprojekter og skabte rammen for dannelse af museumsnetværket KAN. Grundtanken bag KAN er at skabe en projektorganisation, gennem hvilken store projekter kan gennemføres. Blandt andet har man fokus på de udviklingsmuligheder, som findes i EU-fondene, hvilke den danske museumsverden hidtil ikke har udnyttet i nævneværdig grad. I museumsnetværket samles og koordineres museernes erfaringer, og de gøres tilgængelige for hele netværket. På grund af forsinkelser både i Netværksprojektet og visse af museernes innovationsprojekter formåede Netværksprojektet ikke fuldt ud at leve op til at indtage den koordinerende rolle i forhold til museernes innovationsprojekter, som hensigten oprindeligt var. Arbejdet i Netværksprojektet er dog langt fra spildt i denne henseende, eftersom projektets arbejde

med etablering af KAN betyder, at museumsnetværket som organisation i fremtiden kan indtage – og også i høj grad har indtaget - denne rolle i forbindelse med projekter i KAN-regi.

I dag inkluderer KulturarvNord hovedparten af de nordjyske statsanerkendte museer; Vesthimmerlands Museum, Vendsyssel Kunstmuseum, Vendsyssel Historiske Museum, Try Museum, Skagens Museum, Nordjyllands Kystmuseum, Museet for Thy og Vester Hanherred, Læsø Museum, Limfjordsmuseet og Kunsten.

For alle museernes innovationsprojekter gælder det, at der både i løbet af projektforsløbene og løbende i arbejdet på museerne hele tiden trækkes på KAN. Det opleves som en væsentlig synergi, at flere innovationsprojekter i netværket kørte samtidig, selv om nogle af projekterne på de forskellige museer har trukket meget ud. Blandt andet har museerne haft stor glæde af den erfaringsopsamling, der er foregået i forbindelse med innovationsprojekterne blandt KAN-medlemmer, da den har bidraget til udvikling af kompetencer i forhold til projektarbejde, projektgenerering og regionalt samarbejde. Med KAN er der dannet et netværk for både formel og uformel erfaringsudveksling, hvilket er blevet en naturlig del af museets virke.

Det har været en forudsætning for igangsættelsen af innovationsprojekterne, at de deltagende museer har udvist åbenhed og forståelse for deres rolle i regionens attraktionskraft. Projekterne er et forsøg på at tilføre museerne et kommercielt islæt, og i fremtiden ses museumsnetværket som en vigtig ressource for museerne, idet projektarbejdsformen stadig vinder mere frem. På nogle museer ses der dog også visse udfordringer i samarbejdet i KAN, idet medlemsmuseerne er vidt forskellige hvad angår størrelse, tilgængelige ressourcer, it-niveau og ledelse. Eftersom KAN stort set er en pengeløs forening, kræver det en investering i form af tid og evt. økonomiske midler at skaffe projekterne hjem og gennemføre dem, hvilket ikke alle museerne kan afse. KulturarvNord har pt. intet sekretariat, idet der ikke findes midler til drift af et sådant, hvilket begrænser udstrækningen af netværkets overskud til HR-arbejde.

Resultater

Teknologi og brugertilfredshed

Fælles for museernes innovationsprojekter er, at de alle havde som formål at udvikle ny, innovation formidling af kunst- og kulturhistorie. I projekterne varierer det, hvor omfattende tiltagene er, og hvordan tiltagene er blevet effektueret. Det kan konkluderes, at alle projekterne i det store hele lever op til deres individuelt beskrevne formål, selv om visse elementer har måttet revideres i de enkelte projekter af forskellige hensyn.

For alle projekterne gælder det også, at der er modtaget positiv feedback fra målgrupperne for de nye tiltag, som defineres som både lærerige og underholdende. Målgrupper varierer for projekterne, idet nogle har en bredt defineret målgruppe, mens andre er rettet mest mod børn og unge, børnefamilier eller skoleklasser.

Se de enkelte effektvurderinger for yderligere beskrivelser af projekternes resultater (INCEVIDA 2012a; INCEVIDA 2012b; INCEVIDA 2012c; INCEVIDA 2012d; INCEVIDA 2012e).

Effekter

Lokalområdet og samfundet

Effektregnskaberne for museernes innovationsprojekter og etableringen af KulturarvNord har vist, at der er udviklet brugbare erfaringer og en god platform for fremtidig organisering af større projekter inden for museumsverdenen i Nordjylland. Netværket har medført, at museerne har mulighed for løbende at udveksle erfaringer vedr. projektarbejde, herunder teknologiske løsninger, administration, ledelse, kommunikation og fundraising (INCEVIDA 2012a; INCEVIDA 2012b; INCEVIDA 2012c; INCEVIDA 2012d).

Ud over de fire nævnte innovationsprojekter understøtter netværket fortsat en række andre projekter, som kun har kunnet lade sig gøre at arbejde med og skaffe midler til i regi af netværket. Dels er projekterne for omfattende for de enkelte museer at løfte alene, og dels har samarbejdsprojekter betydeligt større chancer for at skaffe projektmidler, end museerne er i stand til enkeltvis. Samarbejdet sikrer desuden en større udbredelse af projekternes effekter.

Et konkret eksempel på dette er KulturarvNords andel i EU-projektet IKON (Interkulturelt OplevelsesNetværk), hvor KAN indtog en central rolle i et internationalt samarbejde i Kattegat og Skagerak-regionen. I IKON arbejdede en lang række kulturinstitutioner fra Nordjylland, Vestsverige og Sydnorge ved hjælp af partnerskab på tværs af landegrænser og institutioner samt brug af innovative teknologiske løsninger for øget vækst og kulturelle oplevelser i regionen (KulturarvNord 2008).

Andre eksempler på projekter, som forudsætter samarbejde i museumsnetværket, er det igangværende projekt *iGuide - Digitalt forstærkede kulturarvsoplevelser* (Kulturstyrelsen 2011) samt MARIFUS (Maritime inlands - past, present and future strength) (Visit Limfjorden 2012). I iGuide-projektet samarbejdes der med Danmarks Radio om at skabe digitalt forstærkede kulturarvsoplevelser via formidling på både de fysiske museer og i det åbne landskab via touchskærme og smartphones. I det dansk-svenske MARIFUS-projekt er formålet at skabe en innovativ destinationsudvikling, der fører til flere og bedre forretningsmuligheder, flere virksomheder og jobs samt profilering af de maritime kulturmiljøer som attraktive rejsemål i de medvirkende regioner.

Eksternt samarbejde

Udover, at der med innovationsprojekterne og KAN er skabt et unikt samarbejde mellem kulturhistoriske museer og kunstmuseer i regionen, har netværket og de tilknyttede innovationsprojekter også betydet øget kontakt til eksterne organisationer. Dette gælder såvel lokale som nationale og internationale samarbejder herunder eksempelvis private og offentlige virksomheder, som besidder de relevante teknologiske kompetencer, vidensinstitutioner som Aalborg Universitet, nordiske netværk og lokale turistforeninger, erhvervsforeninger og kommuner. I projekterne og dermed KAN er der knyttet eksterne forbindelser, der kan trækkes på fremadrettet, og der er overblik over, hvilke aktører, der besidder de kompetencer, der er behov for i forskellige sammenhænge.

Brugerrettede og samfundsmæssige effekter

Effektregnskaberne for innovationsregnskaberne peger på, at museernes netværkssamarbejde har betydet positive brugerrettede og samfundsmæssige effekter (INCEVIDA 2012a; INCEVIDA 2012b; INCEVIDA 2012c; INCEVIDA 2012d). Det er via innovative teknologiske tiltag og samarbejde i netværk blevet muligt at formidle lærende oplevelser for de relevante målgrupper. Rapporterne konkluderer, at museernes brugere finder de nye tiltag både lærerige og underholdende. Ydermere er de nye samarbejdsformer og netværk, som er etableret i forbindelse med projekterne i regi af KulturarvNord, en klar positiv brugerrettet effekt, hvor brugeren defineres som museumsnetværket.

Af effektregnskaberne kan det desuden udledes, at innovationsprojekterne og de øvrige samarbejdsprojekter i KAN-regi kan føre til øget vækst i Nordjylland. Projektsamarbejdet mellem museerne i netværket har vist, at kulturarv og kunst kan skabe vækst og tiltrække store investeringer og udvikling, herunder vækst i det lokale erhvervsliv og øget bosætning. Skabelse af museernes innovative tilbud med kunst og kulturarv som gennemgående tema gør lokalområdet attraktivt for turister, virksomheder og bosætning, hvilket fører til øget vækst. En positionering af lokalområdet ift. det omgivne samfund som et attraktivt område kan desuden virke fordrende for skabelse af identitet og sammenhængskraft, øget bosætning, attraktionskraft for erhvervsliv mv. Disse forhold er imidlertid vanskelige at måle, idet andre eksterne variable såsom politiske dispositioner og finanskrisen også spiller ind. Det er dog klart, at projekterne har skabt *grobund* for vækst, idet det eksempelvis menes, at IKON-projektet trak investeringer til det omgivende samfund, der rakte ud over museerne alene.

KANs fortsatte samarbejde med forskellige aktører, herunder private og offentlige virksomheder og organisationer med forskellig viden og forskellige kompetencer, viser, hvordan parterne med store gensidige fordele kan samarbejde om at skabe vækst og udvikling ikke blot for egne institutioner men også for det omgivende samfund. Samarbejdet sikrer en bred samfundsmæssig fundering samt optimale betingelser for udbredelsen af projekternes effekter.

Konklusion

Effektregnskaberne for museernes innovationsprojekter har vist, at projekterne i høj grad lever op til deres beskrevne formål.

Projekterne har medført innovative formidlingstiltag med brug af ny teknologi, tiltag som brugerne finder attraktive, lærerige og underholdende. Der er etableret en støttefunktion i form af KulturarvNord, som er platform for museernes projektsamarbejde.

Om end det er vanskeligt at måle på, er der med innovationsprojekterne skabt grobund for kulturøkonomisk vækst for yderområder i form af en forøgelse af den turistmæssige omsætning, en positiv virkning på bosætningen samt et styrket samspil mellem museerne, vidensinstitutioner, turisterhvervet og erhvervsliv. Der er kommet fokus på fundraising og museerne har styrket de kompetencer, som større projekter kræver.

Fremadrettet skal der derfor fortsat satses på samarbejde om projekter, som genererer vækst for både museerne selv og det omgivende samfund. Desuden skal etablerede samarbejder med eksterne parter, herunder nordiske netværk, vedligeholdes og udnyttes, og der skal arbejdes på at sætte kunst og kulturarv på dagsordenen i bred forstand, således at potentialet for vækst og udvikling realiseres.

Litteratur

Bangsbo Museum (2008a): *Ansøgning om tilskud, Version 2, Regionalfonden*

Bangsbo Museum (2008b): *Ansøgning om tilskud, Version 2, Regionalfonden*

INCEVIDA (2012a): *Effektregnskab for projektet "Digitales II – Det svære valg"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012b): *Effektregnskab for projektet "Skagen Odde Interaktions Projekt"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012c): *Effektregnskab for projektet "Rubjerg Knude – formidling af naturen gennem edutainment og sansning"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012d): *Effektregnskab for projektet "Museer som kulturøkonomisk drivkraft i yderområdet"*, Aalborg Universitet

INCEVIDA (2012e): *Effektregnskab for "Netværksprojektet - Netværksplatform til kulturarvsklynge Nordjylland"*, Aalborg Universitet

Jessen, Line Bjerregaard m.fl. (2011): *Oplevelsesøkonomisk effektivitet – Model og eksempler*. ApEx analyser #3. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag

KulturarvNord (2008): <http://www.kulturarvnord.dk/>

Kulturstyrelsen (2011): *Tilskud til formidling på museerne 2011*

<http://www.kulturarv.dk/museer/museumsdrift/oekonomi/puljer/udvikling-af-formidling/uddelt-fra-puljerne/tilskud-til-formidling-paa-museerne-2011/>

Skagen By- og Egnsmuseum (2008): *Ansøgning om tilskud, Version 2, Regionalfonden*

Skagens Museum (2007): *Ansøgning om tilskud, Regionalfonden*

Thøgersen, Mogens (2006): "Museerne på Toppen", i *VHM Nyt*, nr. 4, marts 2006

Vendsyssel Historiske Museum (2007): *Ansøgning om tilskud, Regionalfonden – Bilag 1*.

Visit Limfjorden (2012): *MARIFUS - et dansk-svensk EU-projekt*

<http://www.visitlimfjorden.com/danmark/da-dk/menu/partnerforum/marifus.htm>